

Un mouvement d'amélioration de la QVT qui part de soi

Par Olivier Hoeffel le 19 septembre 2017



La Qualité de Vie au Travail (QVT) ne doit pas rester une affaire de spécialistes. En réalité, la QVT concerne toute personne qui travaille, et je vais même plus loin : toute personne qui a une activité, qu'elle soit rémunérée ou non. S'il est bien normal que le « collectif » – aux différentes strates que l'on peut concevoir – s'empare du sujet de l'amélioration de la QVT, il nous semble tout autant normal et sain sur laqvt.fr et chez Novéquilibrés que la QVT parte aussi de soi. Que chacune et chacun puisse s'interroger sur ses aspirations en la matière et œuvrer en conséquence. Ce qui renvoie à l'idée que nous évoquons très régulièrement sur laqvt.fr : l'articulation entre responsabilité individuelle et responsabilités collectives. Je vous propose aujourd'hui d'aborder ce sujet de l'articulation à travers la dynamique, et particulièrement celle qui part de soi.

Un mouvement qui se différencie et se combine avec un mouvement classique

Quand il s'agit d'envisager l'amélioration de la vie des individus au travail, de leurs conditions de travail, on connaît bien le mouvement classique :

un mouvement qui va de haut en bas, de la décision de l'Etat et/ou des partenaires sociaux au niveau national, en passant par les branches professionnelles, par les directions d'entreprise avec l'influence des instances représentatives des salariés, par le rôle de la fonction RH, par l'encadrement pour aboutir ... ou pas à une amélioration effective de la vie au travail sur le terrain. Les individus sont en quelque sorte considérés comme les bénéficiaires de réflexions et d'actions auxquelles ils sont rarement associés.

Je vous propose un deuxième mouvement, beaucoup moins classique, qui a la particularité de partir de l'individu et de s'étendre, un peu comme un pavé qu'on lancerait dans une mare (1). Un mouvement qui ne va pas en opposition ou en alternative du mouvement classique, mais qui mérite d'être combiné. Le présent article présente la dynamique de ce mouvement qui part de soi (de chacun-e de nous).

Un mouvement qui part de soi tout en n'allant pas de soi

Le schéma sous forme de diaporama que je vous présente dans cet article ne va pas de soi. Il a émergé après 6 années consacrées à observer, concevoir, pratiquer, prendre de la distance sur les façons d'améliorer la QVT. Je dirais même à observer les grandes difficultés à traiter ce sujet et aussi les difficultés encore plus grandes dans les démarches de prévention des risques psychosociaux (RPS).

C'est la conjugaison de deux actions qui m'ont amené à aboutir à ce schéma :

- le MOOC que j'ai suivi l'année dernière sur la **Théorie U** fondée par Otto Scharmer

- le travail que j'ai réalisé sur l'Attention Réciproque (que j'avais appelé initialement Symétrie des Attentions)

Si ce mouvement ne va pas de soi, en réalité, le principe était déjà inscrit dans les objectifs de Novéquilibrés à la création de notre équipe : celui de prendre soin de notre propre QVT, chacun-e individuellement, de l'aborder collectivement au sein de notre équipe (et au sein du comité éditorial de laqvt.fr) et de pouvoir rayonner dans la coopérative Coopaname à laquelle nous appartenons.

Un mouvement qui part de soi décrit dans un diaporama

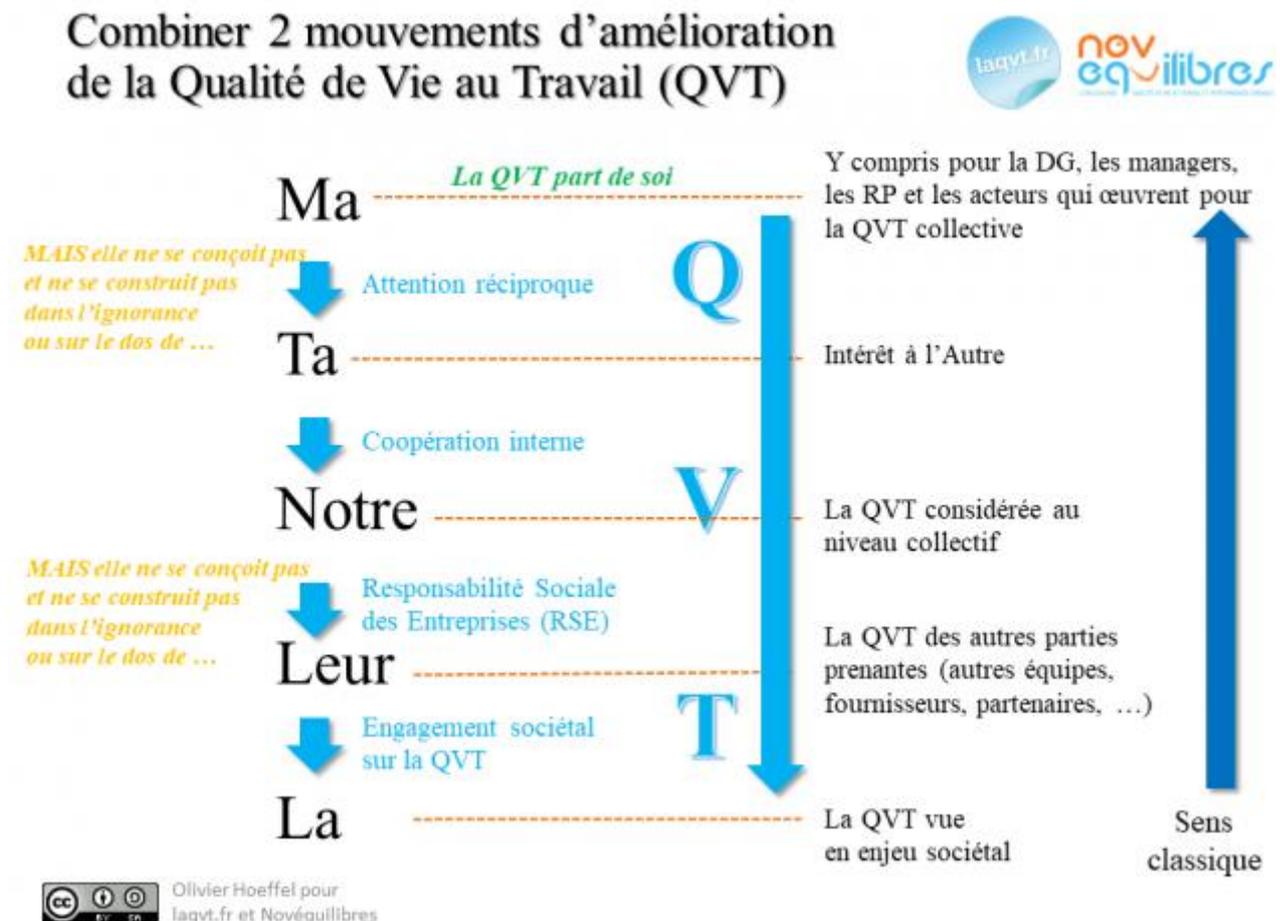
Voici ci-dessous un petit diaporama qui présente ce schéma en déroulant étape par étape le mouvement qui part de soi.

Pour en prendre connaissance, il suffit de cliquer sur la partie centrale ou sur la flèche droite en bas à gauche. Vous pouvez revenir en arrière avec la flèche gauche.

Pour voir le diaporama en plein écran, il faut cliquer sur l'icône en bas, à gauche de la roue crantée.

[Accès au diaporama](#)

Voici le schéma sous forme d'une image :



La logique du mouvement qui part de soi

Je cite ici deux inspirations :

- La Théorie U avec :
 - l'idée d'une triple (re)connexion de l'individu à ses propres aspirations, aux autres et à la planète dont nous faisons toutes et tous partie intégrante

- un processus qui met l'individu dans l'observation de son environnement et des autres avec l'intention suivante : observer-observer-observer
- l'idée d'émergence de solutions qui viennent « des tripes », du plus profond de soi
- l'idée de cristalliser des énergies pour expérimenter des solutions collectives qui pourront potentiellement se déployer plus largement
- L'idée du **mouvement Colibris** « C'est mon changement qui détermine le changement du monde »

Etape 1 : Partir de soi

Partir de soi en matière de QVT nécessite de surmonter plusieurs freins culturels, notamment :

- penser à ses propres besoins au travail serait **jouer perso** au sein du collectif auquel on appartient, dans l'égoïsme (l'égoïsme étant paradoxalement très répandu dans la société, hors travail)
- réfléchir au niveau individuel serait un piège et **menacerait le rôle des institutions représentatives du personnel** (IRP)
- l'individu est habitué à sous-traiter ses conditions de travail (à la Direction, à la fonction Ressources Humaines, aux IRP, ...) un peu comme s'il était le **consommateur des améliorations de ses conditions de vie au travail**

Deux personnes face à la même situation de vie au travail
ne vont pas avoir le même ressenti

La QVT est éminemment personnelle. Si bien entendu elle dépend des conditions de vie au travail objectifs, elle comporte une dimension subjective importante qui fait que deux personnes face à la même situation de vie au travail ne vont pas avoir le même ressenti. Peut-être que pour l'une, il sera bon et que pour l'autre il sera mauvais.

J'ai évoqué à plusieurs reprises sur laqvt.fr, notamment dans l'article **Quel sens donner à la QVT ?** la définition de Gilles Dupuis et Jean-Pierre Martel qui met en évidence que la perception du niveau de QVT dépend notamment de l'écart entre nos aspirations et la réalité du moment.

Partir de soi, c'est **se donner le temps de la réflexion**, de la **prise de distance pour prendre conscience de ses propres aspirations** (qui ont pu évoluer depuis la dernière fois qu'un tel travail de réflexion a été mené). C'est aussi à la fois **objectiver la situation présente** (par exemple pour ne pas focaliser sur un problème alors que la situation globale serait satisfaisante) et accueillir **ses émotions**.

Partir de soi est **sain** ... sous réserve de ne pas y rester. Car, pour le coup, il s'agirait de nombrilisme et l'efficacité de l'amélioration de la QVT ne pourrait être que toute relative si elle ne prend pas en compte **l'existence de l'interdépendance**.

Partir de soi est **vital pour les actrices et acteurs** (moi y compris) pour être efficaces dans leurs actions. S'approprier sa propre QVT, prendre soin de soi en même temps qu'on prend soin des autres est à la fois un **gage d'efficacité, de durabilité et d'équilibre**. C'est à la fois un **droit** qui devrait leur être octroyé (par leurs employeurs ou par eux-mêmes s'ils sont indépendants, par leurs clients ou bénéficiaires, par la société) et un **devoir** (et un plaisir) pour eux-mêmes.

Etape 2 : S'intéresser à l'Autre

La logique du passage de « moi » à « toi » est la suivante : **je conçois ma QVT et mes actions en matière d'amélioration de ma QVT de telle manière qu'elles ne se fassent pas dans l'ignorance de toi** (ta réalité, tes perceptions et tes aspirations) **et encore moins sur ton dos**.

Comme je l'indiquais précédemment, partir de soi est un point de départ ... mais il ne s'agit pas de s'y attarder trop longtemps.

S'intéresser à l'autre permet de comprendre les trois dimensions que j'ai énoncées dans mon modèle sur l'Attention Réciproque :

1. Quelle est la réalité de ta vie au travail et quel est ton niveau de santé ?
2. Quelle est ta perception de cette réalité ?
3. Quelles sont tes aspirations ?

La proposition que je fais avec l'Attention Réciproque, **c'est non seulement de porter attention à l'autre, mais aussi de l'inviter à s'intéresser à moi pour entrer dans une attention réciproque** dont je suis convaincu qu'elle

est particulièrement vertueuse et facteur de **confiance**, de **bienveillance** et de **proximité**. **Un sacré levier pour la coopération !** Avec un cercle vertueux que j'ai évoqué récemment sur mon blog lesverbesdubonheur.fr dans l'article intitulé **Le cercle vertueux Attention-Conscience-Responsabilité**.



Si je m'intéresse à toi, si je rentre plus en proximité avec toi, non seulement **je vais découvrir des aspects que je ne connaissais pas**, mais il est fort probable que **je vais ajuster mon comportement dans mes interactions à venir avec toi**. Je prendrai le temps de le faire parce que je saurai les implications positives que cela aura sur toi et sur tes émotions. J'aurai envie de le faire et je ne ferai probablement par grand effort à réaliser ces ajustements. Et réciproquement, lui-elle aussi, à sa façon.

Etape 3 : Coopérer au sein du collectif

Quand on y réfléchit bien, on prend conscience qu'il est très difficile de coopérer sur le sujet de la QVT, si soi-même on n'est pas au clair avec ses aspirations et si on comprend insuffisamment la réalité, les perceptions et les aspirations des autres. Quand on a seulement une approche descendante éloignée de la réalité du terrain et avec une vision purement globale, objective, quantitative et court terme, il est bien difficile de changer le quotidien de la vie au travail.

3 dimensions qui devraient être indissociables :
QVT, qualité et performance économique

Par contre, quand les étapes 1 et 2 sont activées, alors on a plus de chance de cristalliser les énergies et de se mettre réellement en coopération, non pas seulement sur un projet qui serait dédié à l'amélioration de la QVT, mais plus globalement **sur les différents projets dans lesquels on va intégrer 3 dimensions qui devraient être indissociables : QVT, qualité et performance économique**.

Etape 4 : Coopérer avec les parties prenantes externes

La logique du passage du « nous » exclusif (nous contre eux) aux « nous » inclusif (nous avec eux) est la suivante : **nous concevons notre QVT et nos actions en matière d'amélioration de notre QVT de telle manière qu'elle ne se fasse pas dans l'ignorance de vous** (votre réalité, vos perceptions et vos aspirations) **et encore moins sur votre dos**. Il suffit d'observer les cas d'organisations relayés dans la presse qui construisent leur performance sur le dos des clients, bénéficiaires et/ou des salariés et/ou de l'Etat pour comprendre que c'est un vrai enjeu de société.

Nous sommes bien dans l'esprit de la **Responsabilité Sociale (ou sociétale) des Entreprises (RSE)**, qu'il serait plus judicieux probablement d'appeler Responsabilité Sociétale des Organisations, quelles que soient leur forme et la nature de leurs activités. En notant en passant que la QVT est considérée dans **l'ANI du 19 juin 2013 vers une politique d'amélioration de la QVT et de l'Egalité Professionnelle** – très justement de mon point de vue – comme s'intégrant dans un champ plus vaste : celui d'une RSE assumée.

Pour cette étape 4, je propose en quelque sorte d'**appliquer l'idée d'attention réciproque à un niveau collectif** : se porter mutuellement attention non plus sur un plan individuel, mais de collectif à collectif.

Quelles sont les parties prenantes avec qui on peut entrer en co construction sur l'amélioration de la QVT ?

- les clients ou les bénéficiaires
- les fournisseurs
- les partenaires
- le niveau de la branche professionnelle
- et n'oublions un levier très insuffisamment utilisé : celui de co construire la QVT au niveau d'un territoire, surtout quand il s'agit d'organisations de petite taille

Etape 5 : Appréhender la QVT en enjeu sociétal

La QVT constitue un des deux axes stratégiques du [Plan Santé au Travail 2016-2020 \(PST3\)](#). Paradoxalement, je ne vois pas bien ni dans la [loi El Khomry](#), ni dans les [ordonnances récentes](#), la centralité de la QVT. Au contraire, je la trouve particulièrement absente, en tout cas en tant que priorité déclarée. L'emploi : Oui, la simplification : Oui, la flexibilité : Oui, la QVT : Non. Un peu comme si on revenait à une forme de dualité : le bien-être des individus, c'est dans le plan santé, la performance économique, c'est dans la réforme du travail.

La QVT se joue bien tout à la fois individuellement, de manière interpersonnelle, de manière collective, à différents niveaux de strate et c'est bien un objet stratégique pour chacune et chacun – parce que c'est tout simplement de notre vie et de celle de nos proches qu'il s'agit – pour les organisations et pour la société toute entière. Et il est important de relier ces différents niveaux, en combinant le mouvement qui part de soi et celui plus classique descendant.

Un mouvement en lien avec une initiative

En mars dernier, dans l'article [QVT : une situation paradoxale qui appelle à agir](#), j'annonçais que nous allions lancer une initiative en direction des actrices et acteurs de la QVT. Je vous la présenterai la semaine prochaine, à quelques jours de [l'Université Ephémère sur la QVT](#), [l'Innovation managériale et la Coopération des 10 et 11/10 2017](#), et vous pourrez constater en quoi elle s'appuie sur ce mouvement qui part de soi.

(1) reste à savoir si mon article sera considéré comme un pavé dans la mare